Laterale Führung - So geht Führen ohne Macht

Andreas Renschler über laterale Führung ohne institutionelle Macht.

Andreas Renschler erläutert, was laterale Mitarbeiterführung ist, welche Vorteile sie mitbringen kann, welche Schwierigkeiten zu überwinden sind und wo eine laterale Mitarbeiterführung sinnvoll eingesetzt werden kann.

Jeder, der Mitarbeiter führen soll und nicht auf institutionelle Macht zurückgreifen möchte, braucht eine ausgezeichnete Führungskompetenz, erklärt Andreas Renschler. Dies hat aber auch eine Veränderung der Arbeitsbeziehungen in Unternehmen zur Folge. Denn bei der lateralen Mitarbeiterführung ist eine andere Qualität erforderlich und die Kommunikation tritt in den Vordergrund. Was genau eine laterale Mitarbeiterführung ist, welche Ergebnisse eine erfolgreiche laterale Führung liefert, welche Schwierigkeiten es zu überwinden gilt und wo eine laterale Mitarbeiterführung sinnvoll eingesetzt werden kann, haben wir uns von einem Top-Manager mit reichlich Erfahrung erklären lassen - Andreas Renschler.

WAS IST EINE LATERALE MITARBEITERFÜHRUNG?

Das laterale Führen, das Führen von der Seite, beruht auf Vertrauen und Kommunikation. Denn die streng hierarchische Steuerung eines Unternehmens von oben nach unten ist immer weniger praktikabel, weiß Renschler. Dies bedingen schon die immer häufiger anzutreffende Projektarbeit und Vernetzung mit Unternehmen in anderen Ländern. Dadurch verlieren Hierarchiestufen und Abteilungsgrenzen an Bedeutung. Das Erreichen übergeordneter Ziele steht im Vordergrund. Anweisungen und Machtausübung von oben sind hier eher hinderlich, führt Andreas Renschler weiter aus. Dabei benötigt es für die laterale Mitarbeiterführung einiges an Fingerspitzengefühl. Dabei dürfte das Prinzip vielen nicht unbekannt sein. Stellvertreter oder Projektleiter, die als Vorgesetzte fungieren, sind ständig mit einer lateralen Führung konfrontiert. Denn in diesem Fall besteht keine Weisungsbefugnis aufgrund eines Machtfaktors. Allgemein ruht eine laterale Mitarbeiterführung auf folgenden Säulen:

- Kommunikation: Die Führungskräfte bewirken einen verstärkten Dialog in einem Team. Bei Verständigungsproblemen wird vermittelnd eingegriffen.
- Verständigung: Dabei gilt es, die Individuelle Auffassungen und Überzeugungen zu vereinen. Neue Werte werden definiert, um übergeordnete Ziele zu erreichen.
- Vertrauen

WAS IST DAS ERGEBNIS EINER ERFOLGREICHEN LATERALEN FÜHRUNG?

Von Andreas Renschler erfahren wir, dass die Hauptaufgabe bei der lateralen Mitarbeiterführung das Einbinden aller Beteiligten in einen Prozess ist. Es steht nicht das Durchsetzen wegen der Autorität als Vorgesetzter im Vordergrund, sondern die Bündelung aller Mitarbeiterkräfte durch gemeinsam entwickelte Ideen und gemeinsam formulierte Ziele. Erfolgreich ist eine laterale Mitarbeiterführung, wenn:

- Eine gemeinsame Denkebene gefunden wird.
- Alle Mitarbeiter alle Regeln akzeptieren.

- Sich alle auf einheitliche Ziele einigen können.
- Tragfähige Formen der Zusammenarbeit definiert werden können.
- Unterschiedliche Interessen wahrgenommen werden.
- Andere Sichtweisen akzeptiert und respektiert werden.

Laterales Führen ist deswegen so erfolgreich, weil die flache Unternehmenshierarchie mehr kreative Lösungen ermöglicht und entstehen lässt als bei einer Steuerung durch wenige Personen von oben. Eine Führung auf Augenhöhe hat eine größere Ideenvielfalt und höhere Akzeptanz hinsichtlich der gemeinsam gefundenen Lösungen zur Folge, merkt Renschler an.

WELCHE HINDERNISSE GILT ES ZU ÜBERWINDEN?

Nur Personen mit einer ausgeprägten sozialen Kompetenz sind geeignet, den lateralen Führungsstil zu leben. Denn nicht selten wird die laterale Mitarbeiterführung mit unklaren Machtverhältnissen konfrontiert. Es gilt die Spannung zwischen verschiedenen Rollen, der kollegialen und der Führungsrolle zu halten. Durch Blockaden oder missverständliche Kommunikation können große Konflikte entstehen. Aber auch die laterale Mitarbeiterführung ist mit Themen wie Feedback geben, delegieren, einbinden, motivieren, Konflikte klären und Teams entwickeln beschäftigt, erläutert Andreas Renschler. Jedoch erzielen Vorgesetzten bei der lateralen Mitarbeiterführung Erfolge durch Kommunikation und fachliche Autorität. Eine weitere Schwierigkeit ist das Erkennen der unterschiedlichen Interessen und die passende Analyse der jeweiligen aktuellen Situation.

WO KANN LATERALE MITARBEITERFÜHRUNG SINNVOLL EINGESETZT WERDEN?

Gemäß Renschler kann die laterale Führung zur Vermittlung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt werden, wie zum Beispiel, um eine Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen zu initiieren. Gibt es entlang der Wertschöpfungskette eine Meinungsverschiedenheit, kann mit dem Führungsinstrument der lateralen Mitarbeiterführung eine Schlichtung bewirkt werden. Arbeiten externe Lieferanten und Kooperationspartner zusammen an einem Projekt, greift auch hier der Prozess der lateralen Führung. Selbst auf Vorstands- und Präsidiumsebene kann dieser Führungsstil zum Tragen kommen. So lassen sich damit beispielsweise Entscheidungen beschleunigen oder bereichs- bzw. unternehmensübergreifende Veränderungsprozesse erarbeiten, ergänzt Andreas Renschler zum Schluss.